

---

〈論 文〉

## 中国現地企業の環境適応戦略

～アモイ市における事例から～

児 玉 敏 一

---

### 目 次

- I. はじめに
- II. 企業の環境適応と経営管理戦略
  - 1. 企業の外部環境と内部環境
  - 2. 大競争時代の経営管理戦略
- III. 中国企業を取り巻く経営環境の激変
  - 1. 急速な経済成長と生活水準の向上
  - 2. 消費者ニーズの多様化
  - 3. 企業形態の多様化と民営企業の増加
  - 4. 深刻化する環境問題
  - 5. WTO 加盟による経営環境の国際化
  - 6. アモイ市の経営環境
- IV. アモイ市における現地企業の環境適応戦略
  - 1. 外資系スーパーセンター・ウォルマート社
  - 2. 民営住宅関連企業・ゴールデン・ホーム社
  - 3. 民営アパレルチェーン・七匹狼社
  - 4. 民営材木関連企業集団・湧泉科学技術発展社
  - 5. 民営缶詰企業・銀鷺社
  - 6. 香港系民営企業との合併国営企業・アモイ太平洋コンテナ社
- V. むすびにかえて

### I. はじめに

企業活動の国際化の進展の下で多くの国々の企業はそれぞれの地域や国を超えた大競争時代を迎えている。その中心的な役割を演じたのが中国経済の急成長である。2001 年、中国は WTO に加盟した。それによって中国が世界経済の一翼を担うことになり、それまでアメリカ、日本、欧州を中心として競争を行ってきた世界各国の企業は、近年急速な経済成長を続けてきた新しい巨大な国、中国の企業を含めた大競争時代に突入した。わが国にとっての中国の

存在についてみると、香港を含めた貿易総額に対する中国の比率は2001年の時点で11.8%であったのに対し、2005年には15%に急増し、対アメリカのそれを上回るに至っていた。その後、2006年度には香港を除いた総額でも対中国の貿易額が対アメリカの貿易総額を上回る月が目立つようになっている（日本経済新聞 2006年9月22日朝刊）。その意味では中国経済もしくは中国企業はわが国にとって最も重要な経済パートナーであり、同時に強力なライバルとなっている。

一方、中国のWTO加入は、中国企業にとっても大きな試練を与えることになった。これまで中国政府の保護の下で成長を続けてきた中国企業の多くは、弱肉強食の原理によって支配される世界企業と同じテーブルの上で戦わざるを得なくなるだけでなく、環境・資源問題への取組や国際的な品質管理制度への対応など、これまでとは異なった企業経営のあり方が求められてきたのである。

本稿では、企業の環境適応という視点から、このような大競争時代の経営管理戦略のあり方を、中国アモイ市で事業展開を行っている現地企業の実態を通じて分析し、あわせて、現地日系企業の現状を踏まえながら、中国における日系企業の課題についても考察してみることにする。

## II. 企業の環境適応と経営管理戦略

### 1. 企業の外部環境と内部環境

筆者はこれまで、欧米諸国の経営管理スタイルの分析や、アジア地域もしくはアメリカ国内の日系企業、さらには北海道の「グローバル」（地方に拠点を置きながら地球規模で事業展開を行っている）中小企業などの事例分析を通じて、経営管理の諸問題を、企業の環境適応という視点から分析を行ってきた（児玉，2001，2004，2005年，をそれぞれ参照）。

すなわち、「企業の寿命30年説」に象徴されるように、生物と同様に企業にもライフサイクルがあり、30年でひとまず寿命を終え、その後は企業を取り巻く新しい社会環境に適応して脱皮していくか、それとも死滅するか、そのいずれかしか選択の余地はないといわれている。また、藤芳（藤芳，1994年，p.18）は、「蛻変の経営」という言葉を用いながら、企業は環境変化に対応するために一時的な危険を犯してでも蟬が自らの殻を脱ぎ捨てるように、企業も何度となく脱皮を繰り返していくことが必要であると説いてきた。このように、企業が生き残りをかけて成長を持続していくためには自らの企業環境に適応し、自己革新を続けていかなければならない。しかしながら個々の企業が環境適応をどのように行っていけばよいのかということになると言葉でいうほど容易なものではない。なぜなら個々の企業が置かれた企業環境はそれぞれ全く異なっており、同じものは1つとして存在し得ないからである。環境適応という問題はもともと生物学の分野で取り上げられてきたテーマである。とはいえ、

企業の経営戦略問題を考える際に大いに参考となる。

生物界における環境についてみると、それらは外部環境と内部環境に分類することができる。生物界における外部環境は主として自然環境そのものを意味するものであるが、企業の外部環境を考えてみた場合には、企業が事業展開を行う地域の立地条件、消費者のニーズ、労働力市場、競争企業の動向、さらには企業を取り巻く政治的・法的要因、経済的要因、文化的要因など、さまざまな外部環境が存在する（Chen, M. 1995, pp.11-12）。

一方、内部環境についてみると、生物の内部環境は、体内の血液やリンパ液・発汗などのように、外部環境からの影響をブロックするものとして捉えることができる。外部から進入する細菌を免疫機能でブロックし、体内温度を発汗によって調整するなどによって、外部環境の影響を最小限にとどめることができるのは生物の内部環境システムが機能しているからである（星, 1993 年, pp.78-80）。このような内部環境は生物の種類によって多様に異なっているだけでなく同じ種類であってもそれぞれの個体によって微妙に異なっている。その意味では生物にとっての環境適応のパターンはそれぞれの個体によって千差万別であるといつてよい。地球上におびただしい種類と数の動植物が生存してきたのは、数十億年といわれる地球の歴史の中でそれぞれが独自の方法で環境適応を行ってきた結果であるといえることができる。

それに対し企業にとっての内部環境は「人・物・金・情報」という言葉に象徴されるものである。それらは個々の企業が持つ資本金、技術力といった目に見えやすいものだけでなく、情報力や従業員の熟練や意欲、経営者のリーダーシップやマネジメント能力など、目に見えにくいものによって構成されている。生物における内部環境と同じように企業の場合でも、それらを取り巻く外部環境が大きく変化しても内部環境システムが良好に機能していれば環境変化の影響を一時的にブロックし、それらの影響を最小限にとどめることができるのである。企業にとっての内部環境も、生物の場合と同じように企業の種類（業種）によっても、また同じ業種でもそれぞれ異なっている。このようにみると企業の外部環境と内部環境は個々の企業にとってそれぞれ異なっており、生物の場合と同様に環境適応のパターンも千差万別であるといつてよい。

しかしながら人間の創造物である組織の環境適応の仕方は生物の環境適応の仕方とは大きく異なる点がある。すなわち生物の場合はその個体が環境の変化に適応できない場合はそのまま死を意味することになるのに対し、人間が作り出した組織の場合は環境に目的意識的に働きかけることによって自らの資源として利用できるという点である。肉体的構造からみれば必ずしも他の生物と比べ優れたものを持っていないにもかかわらず、人類が生き延びていくことができたのはこのプロセスがあったからであるといわれている。このことは、企業環境は、それらにうまく対応できない企業にとっては企業の存続を脅かすような大きな影響を

及ぼす一方で、それらを有効に利用すれば企業に大きな利潤をもたらす新たな経営資源として活用できるという「両刃の剣」の性格を持っているのである。これまで多くの成功を経験した大企業が次々と市場から退出していく一方で、資金面や技術面から見れば大企業と比べて大きなハンディキャップを持っている中小・零細企業や、地理的に恵まれていなかった地方企業が「グローバル企業」として急速に台頭してきたのはこれらを象徴するものである。このように、企業の衰退への「脅威」と成長に対する「機会」を突きつけている企業の外部環境に対して、企業は外部環境の「機会と脅威」を明らかにし、自社の競争上の「強みと弱み」の分析を通じて自社の潜在能力や競争能力等の経営資源を活かしていく戦略を不断に要求されているのである（今口，2001年，p.58）。

企業の環境適応が生物の環境適応の仕方と異なるもう1つの点は、共存する他の組織との生存競争に勝ち残るために企業は日々の活動とその結果を、変化する企業環境に照らして検証し、迅速にしかも日常的に次の活動に反映させていかなければならないという点である。この過程は、PLAN（計画）－DO（執行）－SEE（検証）という、いわゆるマネジメント・サイクルとして知られているものである。

## 2. 大競争時代の経営管理戦略

このように外部環境と内部環境の2つの経営環境を見きわめ、自らの知恵と努力によってそれらを自らの経営資源として活用できうような経営環境戦略を構築し、それらを迅速に、しかも不断に改善し続ける姿勢こそが生物のそれと異なる企業の環境適応のあり方なのである。

生物の環境適応プロセスをより立ち入ってみると、外部環境が安定的な局面におけるパターンと厳しい局面におけるパターンという2つに分類される。また、生物の環境適応の方法は「種の保存」という形で行われるけれども、それらは無性生殖と有性生殖という2つの方法で行われている。比較的安定した環境の中で生き残ってきた原生動物といわれている生物は、細胞分裂や出芽などといった配偶子を必要としない無性生殖という方法で種の保存を行ってきた。それに対して厳しい自然環境にさらされてきた哺乳類など多くの生物は配偶子を必要とする有性生殖という方法によって種の保存を行ってきた。無性生殖の方法は自らに適合する配偶子を捜す必要がないという理由できわめて効率的な環境適応方法である。それに対して有性生殖による方法は自らに適合する配偶子を捜し出す行為が必要なため、きわめて非効率的な方法となる。しかしながら、環境資源が減少し、変化も激しい局面においてはむしろ無性生殖よりも有性生殖がより合理的な環境適応の方法になる。なぜなら、環境変化が激しく、見通しの効かない大競争時代においては多様な遺伝子の組み合わせによる多様な種の保存が見込まれる有性生殖の方が多様な環境変化に対応できる可能性を秘めているからである。

同じことが企業の環境適応戦略にも適応することができる。企業環境が比較的安定している局面では効率の良い無性生殖的な環境適応プロセスが有効となる。実際、安定的成長を続けてきた戦後の日本企業は、多くの保護と規制による国や自治体との共生関係、男性の正社員を念頭に置いた画一的雇用管理システム、系列・メインバンク制といった閉鎖型組織間関係に象徴される日本型経営を採用することによって効率的な企業活動を維持することができた。しかしながら、国民経済の低・マイナス成長化、企業活動のグローバル化、アジア諸国の台頭、少子・高齢化社会の到来、地球環境問題などに象徴されるように、企業環境が厳しく、しかも大きく変化する大競争時代の局面においては、効率というそれまでの基準に代わって多様な環境に対応できる有性生殖的環境適応の方法が要求されてきた。

すなわち、それまで保護と規制によって守られてきた多くの日本企業は、企業活動のグローバル化とともにアメリカを中心とする世界各国の企業と対等に競争することを強いられることになった。そこでは、女性や高齢者など多様な人々を効果的に活用する多元的な雇用管理システムの導入や、世界中の取引先や顧客を対象にしたグローバルでオープンな組織間関係の構築が求められてきたのである。

また、国民経済の低・マイナス成長化の進展と、低コスト大量生産を武器とするアジア企業の台頭は、少品種大量生産方式を基盤とするコスト競争に代わって、多品種少量生産を基盤とする高付加価値で独自の商品やサービスの提供をめぐる開発競争が求められてきた。それに伴って、限られた経営資源をより効果的に活用するために不得意分野を他社に委ね、核となる分野に経営資源を集中する企業内資源の最適配分の課題や、経営環境の変化に柔軟かつ迅速に対応するための多様な環境適応戦略の問題が重要となってきた。「規模の経済を生かしたモノ作り」を基盤とした大規模企業よりも、「範囲の経済を生かした新製品開発」（吉川，2005年，p.17）を行ってきた中小企業や分社化された組織の優位性が注目されてきたのもこのためである。

しかしながら、このような外部環境適応戦略と同様に、企業内環境を見きわめ、それらを戦略化するための内部環境戦略、とりわけそれぞれの企業に内在する知的資源を如何に有効に活用できるかという人的資源管理の問題も忘れてはならない大きな課題である。なぜなら人的資源、とりわけ従業員の知的資源は内部資源のもっとも重要な柱の1つだからである。すなわち、物や金はそれ自体が価値を生み出す資源ではなく、それらの活用には人間の力能が必要とされる。たとえば同様な機械や設備を導入しても職場や企業によって必ずしも同じ成果があげられるとは限らないように、どのように高性能の機械や設備を導入してもそれだけでは機械設備の持つ機能を十分発揮できるものではない。機械や設備が高性能であればあるほどそれらを有効に利用するための人間の知的資源がより重要となるのである。しかもそれぞれの企業で必要とされる独自の知的資源は外部から導入することが難しく、お

もに企業現場の中で蓄積されていくものである。前述のように、大競争時代には企業は他社に真似のできない高付加価値の独自な商品やサービスの提供が求められるけれども、それぞれの現場で働く従業員の意欲と能力や知恵といった内容に象徴される知的資源こそが高付加価値の独自な商品やサービスを生み出すもっとも重要な経営資源であり、それぞれの企業内環境を無視した一元的な人事管理のやり方は組織員の個性や意欲を失わせ、組織の活力を消失させてしまうのである。

企業内環境の戦略化を行うための課題としてあげなければならないもう1つの課題は、管理者、もしくは経営者のあり方である。大競争時代における環境適応戦略を効果的に遂行するためには、組織の管理者もしくは経営者は明確なビジョンを日常的に組織関係者に示し、それらを共有してもらうことで彼らの知的資源を引き出すことが必要になる。経済的豊かさが持続的に享受できた局面では組織構成員はこれまで通りの仕事を大過なく行うことで経済的な恩恵を受け、多少の不満があってもそれらを受け入れる余裕があった。しかしながら経済的成長が見込むことができなくなった局面においては現状を受け入れ、組織員全員が企業のビジョンや経営者の理念を迅速に実現するためには、現場で働く組織員全員の価値共有がどうしても欠かせないものとなる（野中，2004年，pp.328-330）。

しかしながら企業の環境適応戦略はここで終了するわけではない。繰り返し述べてきたように、今日の企業環境は日々大きく変化しており、それらに適応し続けていくために企業は、これらの一連のプロセスを継続的に評価・検証し、場合によっては新規事業への参入などの大規模な組織変革を含む次のステップに反映させていくことが要求されている。その際、企業環境の変化が急激で大きく大規模な組織改革が必要な時ほど、より迅速な意思決定が必要とされてくる。なぜなら、蟬の脱皮に要する時間が長くなれば長くなるほど鳥などに襲われる危険が高まっていくのと同様に、意思決定の遅延は企業の環境変化に乗り遅れるばかりでなく、組織成員の動揺や不安を引き起こし、組織内環境を疲弊させ、企業を組織内部から崩壊させてしまう恐れがあるからである。また、一連の環境適応プロセスの評価に当たっては誰にも分かりやすく、しかも公正に行わなければならないことはいうまでもない。

このような視点にのっとって、次節では大競争時代に突入しつつある中国における現地企業の環境適応戦略を中国アモイ市における事例から分析してみることにする。はじめに中国現地企業の経営環境についてみてみよう。

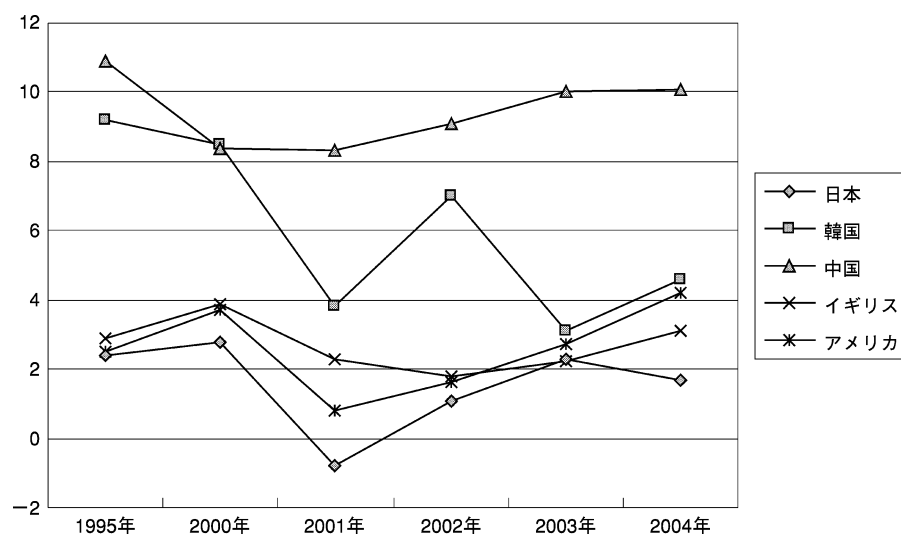
### III. 中国企業を取り巻く経営環境の激変

#### 1. 急速な経済成長と生活水準の向上

「改革開放路線」による市場解放区の設定を契機として導入された膨大な外資と、外国企業のノウハウを利用し中国経済は急速な経済成長を遂げてきた。図1は日本、韓国、中国、イ

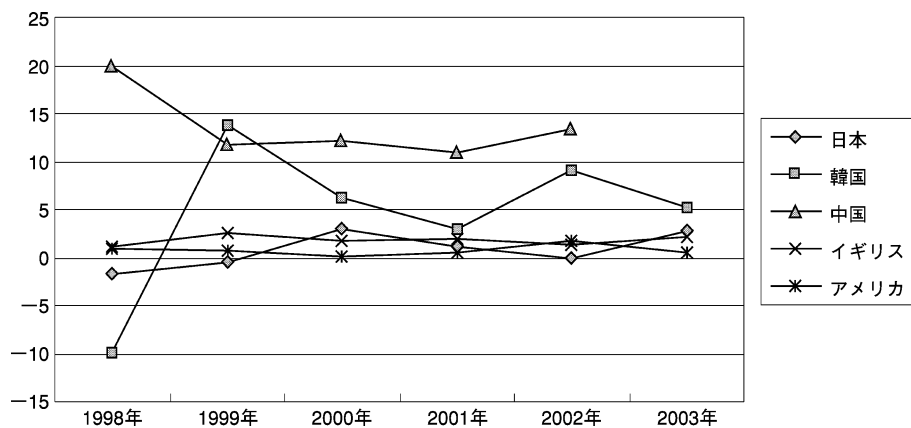
ギリス、アメリカの実質経済成長率を掲げたものである。それによれば、他の国々を尻目に中国の経済成長はこの15年間めざましいものがあり、10%近い経済成長を遂げている。賃金上昇率をみても、同時期における日本の上昇率が1%前後に停滞していたのに対し、中国では同時期、コンスタントに10%以上を維持してきている(図2参照)。日本と異なって、夫婦共稼ぎで、国から支給された住宅に住み、年金を受給している両親と同居する生活が一般的

図1. 各国の実質経済成長率 (%)



出所)『世界国勢図会 2006』より。

図2. 各国の実質賃金上昇率（製造業）（対前年比 %）

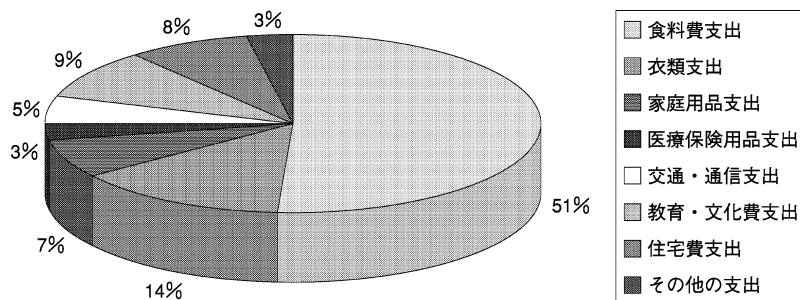


出所) 図1と同じ。

な中国では、このような賃金上昇は一世帯当たりの購買力を飛躍的に向上させてきたことが推察できる。

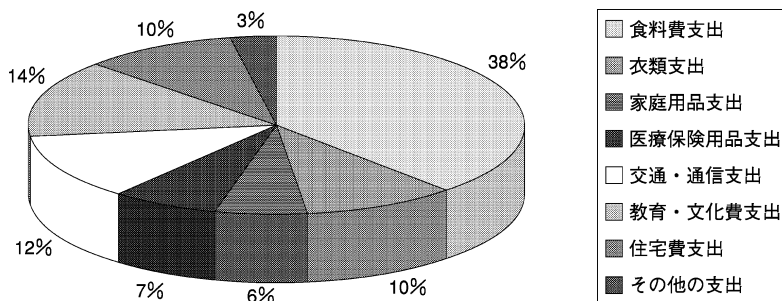
図3-1と3-2は1995年と2004年度の都市住民の消費動向の変化を示したものである。1995年には食費支出が51%を占めていたものが2004年度には38%まで低下し、代わって教育・文化支出や住宅費支出が増加した。図4は都市住民の家庭用消費財の所有率の推移を示したものである。これをみると、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫はほぼ全家庭に普及しているほか、エアコン、ビデオプレーヤーなどの電化製品も6割以上の家庭に普及していることがわかる。最も急激な上昇率を記録したのは携帯電話の所有率である。携帯電話は2000年以後急速に各家庭に普及した。すでに今日では1.2台に近い普及率に至っている。なお、この図ではまだまだコンピュータの普及状況は40%未満の段階にあるが、都市部ではこの1～2年間で急速に普及しつつある。図5は2005年12月に実施されたサーチナ消費調査結果を掲げたものである。この調査はインターネットによる調査結果であり、必ずしも実態を正確に

図3-1. 都市家庭の消費動向（1995年）



出所) 中国統計年鑑 2005 より。

図3-2. 都市家庭の消費動向（2004年）



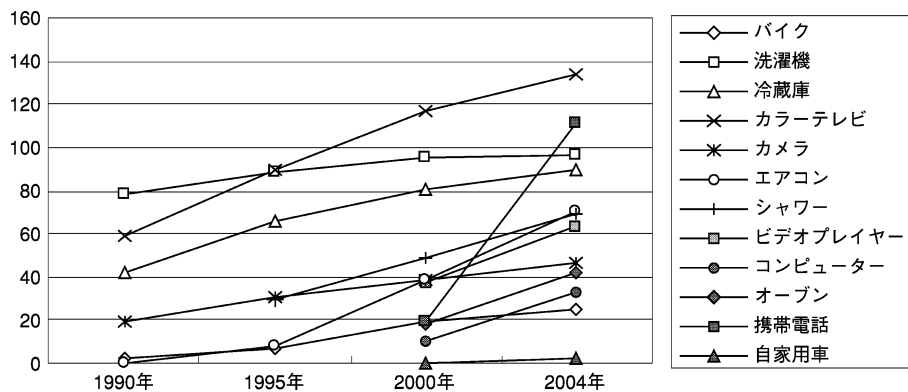
出所) 図3-1と同じ。



反映しているとは言い難いものの、すでに58%の人々がパーソナル・コンピュータを所有し、2台所有していると回答した者も18%に上っており、都市部ではかなり高い普及率となっていることがうかがえる。

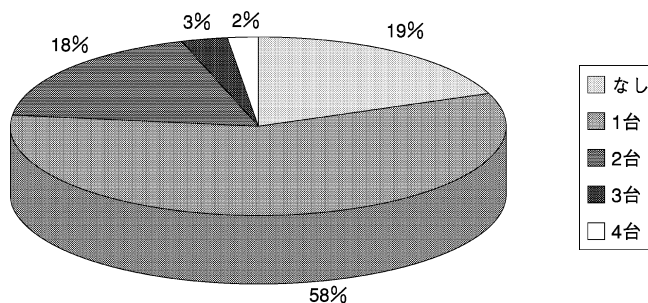
自動車の保有率も、図4ではまだほとんど所有されていない状況にあった。しかしながら、2006年末の時点で中国の自動車販売は年間700万台に達して日本を抜き、アメリカに次ぐ世界第2位に浮上した。中国における自動車需要は毎年、韓国の年間販売に相当する100万台規模で増加しているのである（日本経済新聞、2006年11月23日付け朝刊）。そうした中で、都市部における自動車の保有率の上昇はここ1・2年で急速に上昇しつつある。実際、筆者が2005年10月から半年間、訪問教授として在籍したアモイ市の大学でも1年前にはほとんど自家用車を所有する教員は見られなかったにもかかわらず、2006年には多くの教員が競って自家用車を購入したのが印象的であった。

図4. 都市住民の家庭用消費財の所有率（%）



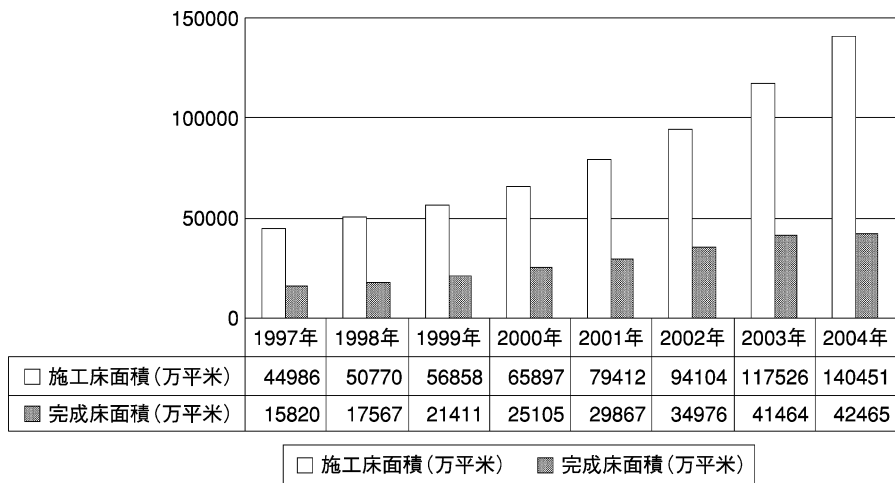
出所) 図3-1と同じ。

図5. PCの所有台数の構成



出所) サーチナ総合研究所編 (2005)「アモイ市消費者情報」より。

図 6. 建築床面積の伸び率の推移



出所) 図 3 - 1 と同じ。

中国における都市住民の生活水準の高度化は、消費財だけでなく住宅環境の向上からもみることができる。図 6 は建築床面積の推移を示したものである。これをみると施工床面積、完成床面積ともに上昇しているが、とりわけ施工床面積は 2004 年には 1997 年 3 倍近い水準に迫っており、急速な建築ラッシュの状況がうかがえる。筆者が居住していたアモイ市でもこの 2～3 年間に個人用マンション価格が約 2 倍に跳ね上がっていた。これらのマンションの多くは外国人が投資を目的に購入されるものであるが、若年層を中心に現地人の需要も急速に向上していることは確かである。現地における筆者の友人たちの多くは、かつては国が無料で提供してくれる住宅に住んでいたが、今日ではそれらの住宅を賃貸に出し、自分たちは購入したマンションに住むようになっていた。

## 2. 消費者ニーズの多様化

急速な経済成長に伴う生活水準の向上は都市部の多くの富裕層の消費水準を高度化し、より高付加価値で高価な商品やサービスが求められてきた。とりわけ体面や面子を大切にする中国人にとっては外国のブランド商品を強く求める傾向にある。また結婚しても仕事を続ける女性がほとんどの中国では、女性の購買力は男性のそれをはるかに上回る傾向にあり、多様な高額商品の需要が急速に高まっている。

一方では、内陸部の農村出身の人々や学歴の無い労働者は依然としてより安い実用的な商品やサービスを求める段階にあり、消費者ニーズが二極分化しているのが現状である。

### 3. 企業形態の多様化と民営企業の増加

地方の分権化政策の推進によって、国の基幹産業や行政組織などを除くかつての郷鎮企業の多くがこの10年間に次々と民営化され、民営企業や個人企業が急速に増加した。零細企業や個人企業についての統計資料が不備なためその実態を正確に把握することは困難であるものの、すでに中国における中小企業の占める割合は、日本よりも若干低いものの、米国や韓国よりもやや高い98.89%という比率になっている(刘ほか1999, p.7)。また、台湾の事情と同様に、企業に勤めながらも大半の従業員たちは何らかの副業を持ち、時がきたら、社内公募や株式公開によって官営企業を購入するか、自ら起業しようと考えており(児玉, 1993年, 参照), 中小の民間・個人企業が急速に増加しつつあることだけは事実である。政府も起業家育成のため官・学・民を挙げてさまざまな施策を講じている。たとえばアモイ市の集美大学では、共産党青年団福建省委員会と教育庁などの主催で学生と民間企業の協力によるビジネス・プラン・コンテストが毎年実施されている。優秀チームには賞金(優勝1万元, 準優勝2000元, 3等1000元)が与えられるほか, 優勝チームには福建省大会・全国大会への出場資格も与えられるということで, 土曜日の午後から夜11時まで熱心にコンテストが続けられていた。

### 4. 深刻化する環境問題

環境問題の深刻化も中国の企業が直面する最も大きな課題の1つである。文化大革命による森林の乱伐や農地の疲弊・過剰な農薬散布, その後の急激な経済成長に伴う河川の水質汚染や建設ラッシュ, 自動車の急増などによって中国は深刻な環境問題に直面してきた。このような中で政府は環境問題への対応に積極的に取り組んできた。最初の環境保護に関する法律はすでに1979年に制定されていたが, その後も多様な環境問題に対応するべくさまざまな法律の制定や行動計画が採られてきた(表1参照)。

最近では, 2006年に石油化学工場の爆発によってアムール川が汚染され, ロシアとの国際問題に発展したことで環境大臣の罷免問題にも発展し, 中国全土でも大きな問題となった。このような環境問題に対応するべく地域特性や特定の産業分野を対象とするきめ細かい法律や条例も次々と制定・整備され, 環境問題に対する積極的対応が続けられている。

たとえば, 中国における建設ラッシュはそれに伴う環境・騒音問題を深刻化させてきた。それらに対応するため, 地域住民による環境影響評価制度が発足し実施されている。この制度はすでに1979年の環境保護法の制定とともに制度化されたものであるが, その後の環境対策に関する法律の制定や改正に伴って整備されていった。2003年に施行された「環境影響評価法」は, 建設事業者は建設計画に先立って地域住民との公聴会やアンケート調査などを実施し, 建設事業に伴うさまざまな環境問題についての意見を求めなければならないという内

表 1. 中国における環境対策への取り組み

1979 年	「環境保護法」制定（試行）
1984 年	「水質污染防治法」制定
1987 年	「大気污染防治法」制定
1991 年	「水土保持法」制定，1996 年改正
1992 年	中国が国連「地球サミット」参加
1994 年	「中国環境保護アンジェンダ」発表
1995 年	「固体廃棄物環境污染防治法」制定
1996 年	「環境騒音污染防治法」制定
1997 年	「エネルギー節約法」制定
2000 年	「大気污染防治法」改定
2003 年	「放射性污染防治法」制定
2003 年	「環境影響評価法」制定
2005 年	中国第 10 期全国人民代表大会會議で温家宝首相が環境保護を積極的に促進していく方針を表明
2005 年	「大気污染防治法修正案」承認

出所）中国環境問題研究会編（2006）ほか，より作成。

容を持つものである。これらの法律によって経済発展がとりわけ目覚ましい広東省や江蘇省などの沿岸部を中心として地域住民が参加する環境影響評価が厳密に行われている（北川，2005 年，pp.956-957）。

また、急激な自動車の増加によって、大都市では自動車による排気ガス問題が深刻化する中で、ガソリン・ディーゼル車に代わって天然ガスと燃料電池自動車の普及を目指す国家プロジェクトが 1990 年代末から積極的に開始され、2008 年開催予定の北京オリンピックまでには北京市の公共交通の大半をこれらのクリーンエネルギー自動車に転換される予定となっている。天然ガス自動車の普及プロジェクトは 1998 年に中国政府事業として発足したものである。その内容は 2007 年までに北京市の公共バスの 90%を、タクシーの 70%を天然ガス燃料に転換しようというものであり、すでに天然ガス・スタンドなどの施設整備が急ピッチで進められている（彭，2005 年，pp.299-301）。

燃料電池自動車に関しては、2001 年国家科学技術部が主導する官・産・学・件の 4 社合同による研究プロジェクトが発足した。このプロジェクトは、2008 年度までに北京の 3 路線に 1,000 台の電気バスを走らせようというものである（彭，2005 年，pp.310-312）。

民間による環境対策ビジネスも急速に増加しつつある。たとえば、広東省だけでも年商 5,000 円を超える企業が 100 社以上に上っている。そのうち年商 1 億円を超える企業は 60 社にも上っている（『華南瞭望』2005 年 12 月号，参照）。また、環境対策が中国の大きな社会問題の 1 つになりつつある中で、多くの企業が環境問題に関する国際規格である ISO14000s の取得を目

指す企業が増加するとともに、環境問題に積極的に配慮する企業も目立ち始めている。たとえば、日本の松下電器産業は中国の部品・資材調達先の4,200社を対象に、環境配慮など企業のCSR（企業の社会的責任）遵守を取引条件とする部品の調達計画を締結することを決定した（日本経済新聞2007年3月27日付け朝刊）。

## 5. WTO加盟による経営環境の国際化

2001年12月、中国はWTOに加盟し、正式に国際市場に参入した。その理由の1つは、それまでの中国企業の成長が安価な労働力を有効に活用した輸出型企業によるものであり、中国経済の成長を維持するためには正式な国際ルールにのっとった貿易政策を推進せざるを得なかったからである。しかしながら冒頭でも述べたように中国のWTOへの加入は、中国企業にとって大きな試練を与えることを意味していた。これまで中国政府の保護によって成長してきた中国企業の多くは、弱肉強食の原理によって支配されてきた世界企業と同じテーブルの上戦わざるを得なくなるだけでなく、環境・資源問題への取り組みや国際的な品質管理制度への対応など、これまでと大きく異なった企業経営のあり方が求められてきたのである。次に今回、現地調査を行ったアモイ市における経営環境についてみてみよう。

## 6. アモイ市の経営環境

アモイ市は、台湾海峡を挟んでわずか数キロ先の台湾金門島と向かいあった位置にある港町であり、台湾との交流も盛んに行われている。台湾の農産物がアモイを通して中国各地に送られているほか、台湾のテレビ放送が自由に受信できるため西側諸国の情報もそれらを通じて日常的に入手できる場所にある。また、中国人の渡航は禁止されているものの、台湾人はアモイから船で台湾の金門島に渡航することが許されている。同市は歴史的に中国屈指の港町であったことから古くから世界各国との交流も行われ、諸外国の文化が積極的に取り入れられてきた。2006年12月に発表された「中国都市競争力ランキング」（香港のNGO中国都市競争力研究会が毎年発表）のうち、「国際都市部門」ではアモイ市が中国287都市の中で上海や香港、北京を抜いて第1位にランクインされている。

同市は、中国の改革開放路線に沿って1984年には全国に先駆けて経済特別区に指定され、すでに三資（合弁・合作・全額外資）企業の生産額は現在、市の3分の1を占めている。人口は公式には130万人とされている。しかしながらこの数値は実際に住民登録がなされている住民だけの人口であり、住民登録が行われていない出稼ぎ労働者などを合わせるとその実数は200万人とも300万人とも言われている。

華僑の資産家が私費を投入して多くの教育機関を全国に先駆けて設立した歴史を持つ同市には、全国重点大学となっているアモイ大学や集美大学をはじめとする多くの高等教育機関

があり、全国的にみても教育・文化レベルは非常に高く、かつて中国全土の「住みやすい町ベスト 10」にもあげられている。2007 年に開催される国際花博覧会に向けての街づくりが行われ、郊外を中心に高層マンションが次々と建設されるなど、急激な建設ラッシュに沸いている。アモイ島を中心とした都市部にはフランス系スーパーの「カルフル」やドイツ系スーパーの「メトロ」、アメリカ系スーパーの「ウォルマート」などの外資系大型ショッピングモールがひしめきあい、消費水準は全国的にみてもかなり高く、消費者ニーズも高度化され、外国化粧品や薬品などが販売されている高級ドラッグストアの「ワトソンズ」は多くの客で連日賑わっている。

#### IV. アモイ市における現地企業の環境適応戦略

##### 1. 外資系スーパーセンター・ウォルマート社

###### (1) ウォルマート・SM（ショッピングモール）広場店の企業概要

前述のようにアモイ市には外資系スーパーセンターがひしめきあい、香港系スーパーや現地企業を巻き込んだ熾烈な競争を行っている。ここでは、米国系スーパーセンターであるウォルマート社を取り上げてみることにする。ウォルマート社は、ウォルマート・スーパーセンター、ウォルマート、サムズクラブ会員店舗という 3 つの業態によって米国国内に 3,889 店舗を持つ世界最大の小売業企業である。同社の経営戦略は、アメリカ経営学会の機関紙の 1 つである Perspectives 誌（2006 年第 20 巻 3 号）で特集が組まれるなど、世界各国からも注目されている。アメリカ国内では「アメリカ国民の半数以上がウォルマートの店舗の 5 マイル以内、車で 10 分以内の地域に、また 90% の国民が 15 マイル以内に住んでおり、15 分以内にウォルマートのトラックに会う」（Charles F.2006, p.9）と言われるほど同社の店舗はアメリカ全土に浸透している。また、同社はアメリカ国内のほかメキシコ、カナダ、プエルトリコ、アルゼンチン、ブラジル、ドイツ、イギリス、韓国、中国などに約 53,000 店の店舗を持ち、約 170 万人の従業員を抱えている。また自前の人口衛星を打ち上げるなど、アメリカ政府に次ぐ規模の巨大な IT システムを有し、グローバル規模の情報管理を行っている。日本でも近年、西友と提携し店舗展開を開始した。

同社は、中国の急速な経済成長と無限大ともいわれる中国市場に着目し 1996 年にシンセン市に開業した。その後も中国各地に急激な店舗展開を行っている。2004 年の時点で中国全土に 45 店舗（スーパーセンターは 30 店舗）を開業するに至っている。アモイ市には 2001 年 12 月に SM 広場店を開業、翌年には駅前に 2 号店を開業した。しかしながら 2006 年度には韓国からの撤退を表明するなど、同社のアジア諸国における業績は必ずしも好調とは限らず、中国におけるウォルマート社（ウォルマート・チャイナ社）の業績も思わしくないといわれている。今回紹介するアモイ市のウォルマート SM 広場店は、その中でも例外的に業績が好調

で、現在市内に3号店の開業を検討中であるとのことである。SM 広場店は126,000 m<sup>2</sup>の大型スーパーセンターであり、国鉄アモイ駅からバスで30分の住宅・商業地に建設されている。地上5階、地下1階のショッピングモールの中には来雅百貨店のほか、大小併せて約300店の専門店や多くのレストランがテナントとして開業している。ウォルマート・スーパーセンター本体は地下階に位置しており、AM7:30からPM10:30の営業を行っている。

## (2) 外部環境を見きわめた店舗設計

### ①立地戦略

ウォルマート SM 広場店は、すでに述べたように国鉄アモイ駅から公共バスで30分の場所になっている。この場所はアモイ市内および近郊の都市に行くための交通の要所であり、小売業の店舗として最適の場所である。とりわけ今日の中国ではバス交通が最も手軽で便利な交通手段であり、バス交通の要所が顧客吸引力を高めるための必須要件となっている。また、前述のようにアモイ市ではこの1～2年間に自家用車を所有する人々が急激に増加しているが、このことを予見した形の膨大な駐車場が店舗前に設置されている。現在の時点では、土日の最も込み合う時間でもその10分の1の広さしか使用されていない状況である。とはいえ、SM 広場店のあるアモイ島はバイクの乗り入れが禁止されているほか、店舗前のタクシー乗り場では土日の夕方には1時間以上待っても車が確保できない混雑ぶりである。このような企業環境を考慮すれば、非常に近い将来、広大な駐車場の存在が急速に増加しつつある「マイカー族」の顧客を引き付けるための強力な武器となることが予想される。

### ②店舗づくり

地上5階、地下1階のウォルマート SM 店は、ウォルマート・スーパーセンターを中核として建物それ自体が「近代的な一つの街」のような感覚で設計されているショッピングモールである。1階には入口が4ヶ所設置されているが、1ヶ所は店内の百貨店と直結されている。もう1ヶ所は駐車場に通じる出入口である。メインの残りの2ヶ所の出入口にはケンタッキー・フライドチキンとマクドナルドの店舗が配置され、欧米諸国への憧れが強い現地の若年者層を引き付けるための重要な役割を演じている。その他、1階には、外国の化粧品や薬品など、高価な生活用品を販売するドラッグストアのワトソンズや、女性用の衣料やバックを取り扱う専門店が楕円状に配置されている。エスカレータの近辺には屋台型のテイクアウト用飲食品が並べられ、のんびりとショッピングが楽しめるよう工夫されている。ショッピングモールは、1階から5階まで吹き抜けになっており、中央にはガラス張りのエレベーターが設置され、両サイドにはそれぞれエスカレータが設置されている。各階に2～3箇所設置されている化粧室は日常的に清掃員が配置され、既存のローカル・スーパーには見られない

様式トイレが清潔に保たれている。

地階にはウォルマート・スーパーセンター本体のほか、茶、玩具、みやげ物店が20店舗近く配置されている。2階部分は、日本食レストランや韓国レストランなどのほかにファッション・アパレル商品を扱う専門店が両サイドに配置されている。またワゴンだけの小店舗も通路わきに屋台のように多数配置されており、「夜店まわり」の感覚で楽しめるようになっている。

3階はコンピュータ、IT機器などの専門店や、電化製品、CDショップ、書店などの専門店のほか、片側には百貨店との広い連絡通路や電子機器製本のワゴン型小店舗が多数配置されている。4階は、現地の住宅建設ラッシュに対応するように、高級大型家具店やインテリア製品の専門店などのほか、落ち着いた雰囲気のコーヒーショップが配置されている。5階は、紳士服、女性ファッション・アパレルの専門店やバーゲンセール用の催事コーナーのほか、1人子政策を採る中国ではとりわけ大きな消費需要が見込まれる子供をターゲットにした子供服店舗や子供用アトラクション用ステージと、世界各国の料理を提供する大規模なカフェテリア型のレストランが設置されている。

レストランでは、中国各地や諸外国の料理がホール一杯に提供されている。また民族衣装や、全店で統一されたキャップと制服を身にまとった店員たちによる呼び込みと掛け声が飛び交い、華やかな雰囲気に満ちている。ホールにはトランシーバーを持った係員が巡回し、顧客へのサービスや、ごみや食べこぼしの清掃が迅速に行われることで店内は常に清潔に保たれている。

### (3) ウォルマート・スーパーセンターの環境適応戦略

#### ① 現地文化を配慮した店づくり

地下1階のほとんどの部分を占めているウォルマート・スーパーセンター本体の入口には来店者のバックを収納するためのロッカーが約800個設置され、客がバック類を店内に持ち込むことができないよう入口の係員によってチェックされている。また、出口では万引き防止警報機が設置されているほか、購入した商品とレシートをチェックする係員が配置されるなど徹底した万引き対策が実施されている。レジではレジ袋の自動開封とレジへの装填が可能なPOSレジが約60台設置され、客の混雑具合に対応して随時稼働している。

図7は店舗内レイアウトである。入口のカート置き場からメガネ店、化粧品、日用品、家電、文具、書店、さらには靴や衣服、スポーツ用品と通常の食品スーパーがワンフロアに並べられている文字通りのスーパーセンターである。日本の店舗と異なる点は現地の食文化に対応できるよういくつかの工夫がなされている点である。たとえば、現地では魚介類は生きたものを食材として利用することが一般的に行われているけれども、食料品売り場では、街



中の市場と同じように鯉や亀などの生きた魚が水槽で飼育され、グラム単位で購入できるほか、レジを出たあとに購入した惣菜や食品をその場で食べることができるよう長いテーブルといすが設置されている。

## ②品質・在庫管理

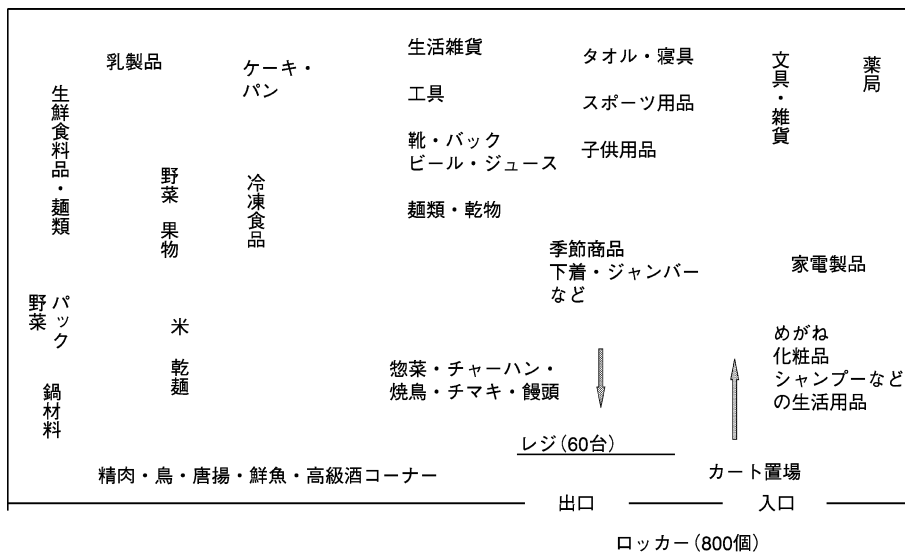
店舗の品揃えと品質管理は他のローカルのスーパーと比べると特別な配慮がなされている。従来のローカル・スーパーは商品のラインナップが一定ではなく、日々品揃えが変化してしまうのに対し、同店舗では特売用季節商品以外の商品のラインナップが一定であり、品切れが無いよう在庫管理が徹底されている。食品の品質についても、他のローカルなスーパーでは同一メーカーの同一商品でも品質にばらつきがあるのが日常茶飯事であるのに対し、同店舗では品質管理が比較的良好に行われていた。

## ③経営理念の徹底

ウォルマートでは、「エブリデイ・ロープライス」という理念のもとに他店より2～3割安という世界共通の価格戦略が取られている。これらの理念は同店舗でも忠実に守られていた。例えば、味の元食品のレトルトカレーが他のローカル・スーパーでは7.9元であるのに対し同店では5.9円で販売されていた。

また、同社では「徹底した顧客第一主義」が世界共通の経営理念の1つに掲げられている

図7. ウォルマートの店舗レイアウト



が、同店舗ではこれらの理念も徹底されていた。たとえば、他のローカル・スーパーの多くの店舗では、客の顔を見ず不機嫌そうにつり銭を投げ返す上に、割り込み客を見逃しているのが日常的な光景であるが、同店舗ではレジ係は笑顔で客に対応するだけでなく、割り込み客を一切受け入れない指導が徹底して行われていた。

#### ④人的資源管理

従業員の人的資源管理についても多くの工夫がなされている。店員は赤のTシャツとジーンズ、キャップという服装で統一され、店内でのミニ・ミーティングを行いながら仕事の段取りと引き継ぎを「三・三・七拍子」に似た「手打ち」によって確認されていた。店員すべてが顔写真つきのIDカードを首から下げ、苦情や責任の所在を明らかにされるよう工夫もされている。

以上の点を踏まえながら、ウォルマート SM 広場店の成功の原因と課題をみてみよう。企業は同じような戦略をとっても現地企業の外部環境や内部環境の違いによって異なった結果をもたらすことになる。その点、同店舗では現地の所得水準の動向や食文化など、現地の外部環境を的確に見極めた店舗づくりを極めて効果的に行われてきたように思われる。また、内部環境についていえば、アモイ地区は、古くから海外の文化を積極的に取り入れてきただけでなく、教育・文化水準が高い華人が多く居住する街である。アモイ大学や集美大学をはじめとする多くの高等教育機関も集積され、教育水準も他の地域と比べてはるかに高く倫理観や従業員の労働意欲も比較的高いという特性を持っている。これらの人的資源の存在が同社の経営戦略や経営理念を実現するために大きく役立ってきたのではないかと思われる。

とはいえ、今後の課題がないわけではない。店舗のテナントによっては試着すると同時にボタンが取れてしまう衣類や、古くなった惣菜が並べられている売場が一部では見受けられる。魅力あるテナントをどのように維持、あるいは入れ替えていくのか、ウィークデ이의顧客吸引力をどのように高めていくのかという問題も大きな課題である。また、前述したように、ウォルマートのアモイ進出以後、さまざまな外資系スーパーが次々とアモイ進出を行っている。香港系スーパー「トラストマート」、ドイツ系スーパー「メトロ」のほか、フランス系スーパーの「カルフル」も 2006 年度に同店舗の近くに開店した。これらの外資系スーパーとどのような差別化戦略を展開していくのかも大きな課題となっている。

## 2. 民営住宅関連企業・ゴールデン・ホーム社

### (1) ゴールデン・ホーム社の企業概要

ゴールデン・ホーム (GOLDENHOME) 社の正式な企業名は建潘卫厨有限公司であり、ゴールデン・ホームは中国語商標名「金牌厨柜」の英語版商標名である。1999 年、資本金 1,000

万元で、住宅関連設備、とりわけキッチン・バス設備の製造販売会社として設立された。2005年度の年商は約1億元である。会社設立以来毎年150～180%の急成長を続け、今後3年以内に年商10億元を達成する見込みとのことである。システムキッチンのメーカーとしては、北京の「科宝」社と並んで、「南の金牌厨柜」と呼ばれ、中国を代表するブランド企業として近年急速に注目されてきた。アモイ市内に本社、工場、営業所・モデルルームのほか、シンガポールにも代理店を持っている。従業員数は400名（本社100名、工場100名、5ヶ所の直営店・営業所・モデルルーム200名）である。現在、市内の人件費の高騰に対応するために、アモイ市郊外の同安地区に完全自動化工場を建設中である。

## （2）外部環境の見極めと戦略化

会社設立当時の中国では、システムキッチンやバス設備の多くはイタリアやドイツからの輸入品がその大半を占められており、国産品もそのほとんどがコピー商品で劣悪な品質なものであった。輸入品は当時の価格で平均10万元という高価なもので、一部の金持ちしか手が出せるものではなかった。しかしながら、前述のように、中国経済の成長に伴う所得水準の急速な向上とマンションブームに沸いている今日の中国では、輸入品に劣らない品質でより手ごろな価格での製品を提供することによって必ずや多くの需要が見込まれるとの見通しのもとに同社は設立された。システムキッチンとバス設備に注目したもう一つの理由は、中国人独自の消費者意識にあった。中国人女性のほとんどが定職を持っており、専業主婦という考え方自体が中国には存在しない。結婚して子供が生まれても女性は仕事を続けるのが一般的であり、男性よりも収入が多いことはそれほど稀なことではない。このことから家庭での主導権は日本女性と比べてはるかに強いといわれている。また、これは中国女性に限定されるものではないが、女性たちの多くは所得水準が向上すると最初に求めたくなるのがバス設備やキッチン設備であると言われている。所得水準が急激に向上し、マンションブームに沸いている中国では、「温かいお湯が使える清潔なキッチンやバス」は中国女性の最も欲しい商品の1つであった。同社会長の温氏も「母親に清潔で豪華なキッチンをプレゼントする」ことが夢であった。同社の製品は当初、主に個人向け商品、価格帯も外国製品よりも若干低価格であるが国産品よりもかなり高価格のものにターゲットが絞られていた。その理由は、利便性や価格の安さよりも豪華さや高価なものを欲しがる「見栄っ張り」の中国人気質を考慮したものであった。

## （3）内部資源を見きわめた会社設立

同社は元建設銀行の社員であった現会長の温氏（当時27歳）と、元不動産業を営んでいたバン社長（当時28歳）の50%ずつの共同出資によって設立された（現在は会長60%、社長

40%に変更)。会長の温氏は市内の集美大学財経学院で会計及び経営管理を学んだ後、中国建設銀行で現場のノウハウや人的ネットワークを取得してきたキャリアの持ち主である。一方のバン社長は、建築学部では中国有数の大学として知られている同済大学建築学部で学んだ後、自ら不動産業を営むことで現場のノウハウを取得してきたキャリアの持ち主である。このような2人のキャリアを生かす形で設立されたのがバス・キッチン設備の製造・販売を行う同社であった。

#### (4) 研究開発の充実

同社の競争優位戦略は、「研究開発体制の充実」、「徹底した顧客サービス体制」、「優れた管理能力」、「従業員の優れた学習能力」という4つの柱から構成されている。

研究開発の充実についてみれば、同社はすでに長年のノウハウを持つドイツのメブラアルフィット社と提携することで世界最先端技術の吸収を行ってきた。また、同社では従業員のアイデアの吸収を徹底的に行なうため、製品開発に反映させるためのポイント制度を実施し、従業員の獲得したポイントに応じたボーナスの支給制度など、従業員による製品開発と改善活動にも多くの配慮を行っている。また、同社の営業マンは、毎年1回、同社の製品を購入した全顧客を直接巡回したり、文書などによって顧客の苦情や使い勝手などを聴いて回っており、その結果を新製品開発や品質の向上に役立てるシステムを確立している。

#### (5) 徹底した顧客サービス体制

バス（トイレを含む）設備やキッチン設備は食事や洗濯などの日常生活とも密接に関わっているため、アフターサービスの充実は極めて重要である。漏水や管詰まりによる水道トラブルが日常的に発生する中国においてはアフターサービスの良否はとりわけ重要となる。同社ではこれらの点を考慮し、前述した年1回の巡回サービスのほか、「24時間電話対応サービス」、「3年間の無料修理」、「終身サービス制度」、「顧客会員制度によるポイント還元制度」など、さまざまな顧客サービス体制を確立している。24時間電話対応サービスは、会社の営業時間に関係なく24時間、顧客からのトラブルを受付けるシステムである。これに対応するために従業員は24時間会社に常駐し顧客への対応を行っている。「3年間無料修理」サービスは、販売した製品については3年間無料で修理するというシステムである。わが国では一定期間の製品を保証するという制度は一般的に行われているが、中国では粗悪品が日常的に店頭で置かれており、顧客はそれらをチェックして購入するのが一般的である。たとえ顧客が粗悪品を購入してしまった場合でも、それらは粗悪品を見抜けなかった客の過失であり、店側に責任が持たされることは稀である。そのような経営慣行の中において、3年間の無料修理を保障するサービスは他社との競争優位を確立するための効果的な戦略となった。

終身サービス体制と顧客会員制度によるポイント還元サービスは、同社の製品を購入した顧客をその後も引付けておくためのサービスである。終身サービスは、一度購入した商品に対して一生のサービスを提供するというものであるが、他社の製品よりも高価な同社の製品に対する顧客のブランド製品の所有意識と、製品への信頼感を与えることにも大きく寄与するものであった。顧客会員制度は、同社の製品を購入した顧客に対する会員になってもらい、同社の製品の購入金額に応じてポイントを付与し、会社主催の旅行や料理教室、購入した商品に対する無料清掃サービスなど、さまざまな特典を与えるというものである。これによって同社に対する愛着や、女性特有の口コミによって新たな顧客の創造や製品に対するブランド力が強化されていった。このような同社の顧客サービスシステムによって得られる顧客からの要望や苦情は、年1回の巡回サービス制度と同様に、製品の開発や改善に継続的に反映されることによって同社のイノベーション活動が展開されてきたのである。

#### (6) 優れた管理能力と学習能力

経営内資源が限られた中小企業では、自らの経営資源を見きわめ、不得意な分野はアウトソーシングにまわし、企業の得意な分野を徹底して活用していく「選択と集中」を効果的に行う管理戦略が必要になる。同社はさまざまな局面でこれらの戦略を展開し続けてきた。製造過程についてみると、製品の基本部分を形成する木工部分だけを自社で製造し、それ以外の部分については国外を含む多くの企業に外注し、それらを自社の工場で組み立てている。

また、中国の伝統的な工場では国営工場の慣行を引き継いだ官僚主義が未だに残存しているが、同社では、広州ホンダ社などの日系企業の多くが取り入れ、成功を収めてきた「5S運動」（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ、を徹底させることで製品の品質向上や従業員の意識を向上させる運動）を積極的に取り入れ実践してきた。そのほか、会社内に苦情処理部門を設けて働きやすい職場作りを行うとともに、従業員の評価部門を設置し、優秀者には特別休暇や教育訓練、特別ボーナスの支給を行うことで従業員の学習能力を向上させ、従業員のやる気を喚起しようという人的資源管理施策を積極的に講じている。

#### (7) 経営理念の内外へ発信と価値共有

顧客ニーズに迅速かつ的確に応え、それに応じた製品の品質・サービスを徹底させるためには、企業の経営理念を企業の内外に積極的に発信し、それらを従業員にも共有させていくことが不可欠である。同社ではこれらの施策を積極的に展開してきている。同社の商標である「金牌厨柜」（GOLDENHOME）の文字がデフォルメされた看板を広告塔やバス停など、街中に設置しているほか、同社の配送用トラックの側面全体に掲げることで同社の製品のPRを行っている。また、工場内の至るところに前述した5S運動や「顧客優先」、「団結・協調」、

「学習・刷新」といった標語を大きく掲示して、従業員への品質維持やチームワーク作業の重要性を訴えている。

#### (8) 企業の社会的責任

企業は、短期的な利潤だけに着目し社会的責任を果たすことがなければ地域や社会からの信頼が得られないのみならず、従業員の愛社精神や仕事への誇りも醸成されないことが知られている。同社ではこれらの点を考慮し、市が行うイベントなどにも積極的に貢献してきた。将来的には市内に住宅設備に関連する大学を設立し、地域の人材育成に貢献するという計画を有している。

このように同社は、中国の伝統的な製造企業とは全く異なった近代的な環境適応戦略を展開することで会社設立以後、これまで急激な成長を維持してきた。とはいえ全く課題がないわけではない。同社は現在アモイ市郊外に広大な完全自動化工場を建設しているが、規模拡大にも対応できるこれまでの管理体制をどのように維持できるかが課題である。また、近年、中国を代表する家電メーカーのハイアル社がシステムキッチン業界に参入し、急速にシェアを拡大してきた。これらに対応できる差別化戦略をどのように展開できるかも大きな課題である。

### 3. 民営アパレルチェーン・七匹狼社

#### (1) 七匹狼社の企業概要

七匹狼社は1990年福建省石獅子市で男性用高級ファッション衣料、アクセサリー用品の製造販売会社として設立された。同社の製品は「七匹狼」（セツウルフ）のブランドとして、中国国内だけでなく台湾、韓国、香港にも販売されている。従業員約3,000名、資本金8,500万元、総資本8億元、年商20億元の中国を代表する男性アパレル企業である。工場は石獅子市にあるが本部をアモイ市に置き、中国国内2,300店の専門点を傘下に治めている。2004年8月に株式上場を行って以来、年平均40～50%の売上げ伸張率を維持している成長企業である。男性用のブルゾン、ジャケット売上げでは中国No.1の企業である。

#### (2) 外部環境を見極めた環境適応戦略

中国経済の成長と生活水準の向上が最初にもたらした変化は女性ファッション界においてであった。女性たちの多くは所得水準が向上すると真っ先に購入するのが衣類や化粧品など、身にまとう商品である。大都市を歩くと世界中どこの国においても女性のファッションが同じようになっているのはこのためである。この点に関しては中国でも例外ではなかった。都市部の専門店や百貨店では欧米諸国や日本などの流行をいち早く取り入れた商品が店頭に並べられ、多くの女性たちがそれらを身にまとっている。ところが男性に関してみると、所得

水準の向上はそのままファッション商品の需要拡大には結びつくことはない。ファッション商品の需要拡大は携帯電話やオートバイなど、他の生活用品の需要が満たされた後になってからになる。今日の中国についてみると、男性のアパレルを中心としたファッション商品の普及はまだ未成熟であり、今後の所得水準の向上によって多くの需要が見込まれる分野である。この業界にいち早く目をつけたのが七匹狼社であった。

### (3) 内部環境の見極めと資源の最適配分

同社の工場がある石獅子市はアモイ市から車で1時間程度の位置にある地方都市である。同市はかつて香港からの衣料品を中国に持ち込み多くの財を成した業者が集積する町で、中国における民営企業設立のモデルとなった町でもある。したがって同社は、安価な労働力と衣料品の製造・販売に関する全般的ノウハウに関する内部資源をすでに保有していた。しかしながら、外国のブランドメーカーのような高品質の商品製造力とブランド力、そして中国全土に商品を提供するための販売網は持ち合わせていなかったのである。

このような中で同社は、多品種少量生産が可能な世界最新鋭の自動機械を、日本、韓国、イタリアなど、世界各国から輸入し高品質の生産センターを設立した。同時にポロ社などの外国製品のOEM（相手先ブランドによる製造）によって安定した利益を確保すると同時に高度な品質管理のノウハウを吸収した。それとともに、フランスにデザイン部門を設置し、世界最先端の商品開発のノウハウを取り入れるための経路も確立した。さらに2002年には日本人デザイナーをチーフデザイナーに迎え入れることによってブランド力の強化も行った。同社のブランドである七匹狼の図柄と名称は当地で大ヒットした「七匹狼」の映画のタイトルとデザインを、創業時の7人の社員にちなんだそのまま拝借したものである。

販売網の確保に対して同社が採用した戦略は、フランチャイズ・チェーンによる販売店の組織化であった。フランチャイズ・チェーンによる専門店の組織化は当該業種では中国で初めての試みであったが、現在2,300店の専門店を有している。これらの専門店は、「一定の資金を有すること」、「店舗設立に有望な場所に土地を有すること」、「オーナー経営者でその土地に居住すること」、「既婚者で組織管理能力やファッション業務に関する経験者であること」などの一定の加入条件を満たした者を中国全土から募集し組織化されたものである。本社のマーケティング部門（従業員200名）が製品のPR、教育訓練、店舗作り指導、加盟店の募集などの業務に当たっている。このため、いずれの店舗も、同社の商標である「七匹狼」の大きなネオン看板を掲げた高級感のある店舗に統一されている。

### (4) 人材活用戦略

企業の内部環境の中でも人的資源の活用という問題は企業にとって最も重要な課題である。

どのような最新式自動機械を導入してもそれらの機能を十分発揮させるためには人的能力が必ずそこに必要となる。また、製品の品質を一定に維持し、不断の改善努を行っていくためには従業員の意欲や企業に対する忠誠心が要求されるからである。

同社ではこれらの点に着目し、管理職は他社の優秀なスタッフをヘッドハンティングによって外部から招聘した。このような管理スタッフに対して同社は徹底した能力主義を導入している。年俸制賃金や業績に応じたボーナス支給、従業員の表彰制度のほか、優秀な社員には海外旅行がプレゼントされている。また、工場労働者に対しては、従業員の繁栄と会社の成長を経営理念に掲げ、民間企業では珍しい医療・労災保険制度の完備や、慰安旅行の実施、誕生日プレゼント制度などのほか、バスケット、テニコート付きの緑化率 40%の豪華な従業員宿舎を完備している。そのほか、社内に訓練学校を持ち、会社独自の資格制度を制定し、昇進・昇格のための独自の従業員研修にも努めてきた。

とはいえ、同社では人的資源の育成と確保が重要な課題となっている。というのは現地ではアパレル産業に対する意識が低く、優秀な人材が集めにくいほか、離職率も高いことで優秀なスタッフの確保が依然として困難である。また、同社のブランド力は中国国内では定着されつつあるものの、同業者との競争が年々厳しくなっており、それらの商品との差別化をどのように行っていくかも課題となっている。同社は、将来的には日本や欧米諸国への独自ブランド商品の販売をめざしているが、外国製品にはまだまだ引けをとっており、国際的にも通用するブランド力をいかに創造していくかも大きな課題となっている。

#### 4. 民営材木関連企業集団・湧泉科学技術発展社

##### (1) 湧泉科学技術発展社の企業概要

同社は 1997 年、元食品会社のサラリーマンであった現社長が、株式投資で儲けた資金で国営会社を買収して設立されたものであり、製材会社や加工会社、流通や輸出会社など、6 つの企業グループからなる企業集団である。資本金は 1.4 億元、総資産が 7.5 億元。年売上高 6,000 万 US ドル、輸出総額 5 億 US ドルを誇る民営企業である。従業員は 2003 年度の時点で約 7,000 人となっている。対 1997 年比で売上高は 15.6 倍、従業員比率は 58 倍という急成長を遂げてきた木材加工会社である。現在は木材加工製品のほか、傘やテント、安全作業用手袋などの生活・健康用品や香料などの製品の製造・販売を行っている。製品の 90%が輸出を占め、アモイ市で 4 年間連続輸出売上第 1 位の民間企業の座を維持している。手袋などの安全用品については全国シェア No.1 の地位を誇っている。最近では中国の民間企業で唯一のクローン技術研究所を設立し、バイオ木材やハーブ栽培の生産・販売事業を展開し全国からも注目されている。これらの業績によって同社は、「国家重点高進技術企業」、「全国品質管理先進企業」、「全国輸出売上先進企業」、「納税先進企業」、「全国最成長中小企業 21 社、未来の



星企業」などさまざまな称号や賞を国家から授与されているほか、アモイ市では税関なしで輸出可能な唯一の「税関A級管理企業」に指定されている優良企業である。

## (2) 外部環境の見極めと戦略化

同社の主力商品である家具やベッド、フローリングなどの材木加工製品、手袋や傘などの安全製品、テントやシェラフなどのレジャー用品、線香や香料などの健康製品の多くは日本をはじめとする欧米のホームセンター向けの輸出商品である。同社は、世界的な環境志向やアウトドア・健康志向に対応すると同時に、国内の建築ラッシュを念頭に置いた商品開発を行ってきた。同社では自前の山林や農地、農業試験所を有効に活用しながら、種子の開発から植林・製材、加工、物流、輸出に至るまでのすべての工程を自社のグループ企業によって行うことで低価格・高品質商品の製造を行い、それらを世界中に提供してきたのである。

木材加工製品はそれまで材木として利用できなかった現地の松材を独自の合板技術によって加工し高級家具や建材・装飾品に仕立て上げることに成功した。手袋やテント・シェラフ、傘などの繊維製品は多品種少量生産が可能な同社の汎用機械によって製造することで大幅なコスト削減が可能になっている。種子の開発から植林・製材・加工・流通・輸出までの工程のすべて自社でコントロールすることによって品質管理を徹底することができただけでなく、それらを一括して海外に輸出することによって大幅なコスト削減も可能となったのである。

## (3) 効果的な人的資源管理と積極的な研究開発

日本や欧米向け商品の製造には徹底した品質管理が要求されるけれども、これらを持続的に維持していくためには積極的な研究・開発努力と、人的資源の効果的活用が不可避である。これに対して同社では膨大な研究・開発費を投入し製品の品質の維持と改善に努力してきた。国内外の10ヶ所の大学との産学協同研究体制を維持すると同時に年間売上げの6%に相当する年間8,000万元の研究・開発費を投入してきた。同社は毎年多くの博士号所持者を採用することによって政府から特別賞を受賞している。また、工場内には全国最大の香料中央試験所、国家認定の検査センター、高品質木材種子の育成のための民間企業唯一のクローン技術研究所を設置している。

人的資源の有効活用についてみれば、人的資源の有効活用を同社の最重要課題に掲げ、それらを企業の内外に広く公開し、支持されるための努力を行ってきた。「人尽其才」、「物尽其用」、「精誠協力」、「共求発展」という経営理念のもとに、人的資源を有効に生かしながら物的資源を最大限に利用し、一致協力して会社・従業員・社会がともに発展することを経営理念に掲げている。それに基づいた企業の利益分配制度も一般に公表され実施されている。「1：3：3：3体制」と呼ばれるものがこれである。この制度は、利益の1割を担当部長に配分

され、3割が担当部内の保留金に、また3割が担当部署の従業員に配分され、残りの3割が本社に提供されるというものである。

#### (4) 従業員・社会との相互理解への試み

企業の長期的な維持・存続には、従業員や社会との相互理解を行うための施策が必要となる。同社では、ISO9001、ISO14001などの国際規格を取得することで社会的な評価を得ると同時に、国家レベルによる多数の賞を獲得することで従業員や社会的評価を獲得するための努力を行ってきた。また、社長の収入の10%を国の植林、教育、貧者への救済事業に寄付することを定める制度を制定しそれらを広く社外にも公表するなど、社会貢献事業にも積極的な努力を行ってきたのである。

同社のこれまでの発展は非常に強いカリスマ性を持つ創業者社長の強力なリーダーシップと迅速な意思決定による的確な多角化戦略に負うところが多かった。しかしながら、カリスマ的リーダーは組織の拡大に伴ってその短所が顕彰化してくる場合がある。巨大化した組織の組織運営に追われ現場への目が行き届かなくなるからである。しかしながら、製品やサービスに対するアイデアや改善に対する知恵は現場から生まれてくるものである。現場を無視した組織は、たとえ一時期には成功したとしても持続的に維持・発展していくことは不可能である。その意味では、現場の従業員たちが下から知恵を出し合って前向きに日々改善活動を行えるための施策をどのように展開できるかが同社の今後の動向を占う上で大きな課題となろう。とりわけ同社のオンリーワン技術であるクローン技術の蓄積は、急速な発展に伴う街づくりや建築ブームや環境問題などを考慮すれば、同社の製品需要は無限大といってよい。このような点を見通した形で、同社では種子から2年で数メートルに成長する樹木の開発に成功しているなど、同社の可能性は極めて大きなものがある。

## 5. 民営缶詰企業・銀鷺社

### (1) 銀鷺社の企業概要

銀鷺社（中国厦門銀鷺企業集団）は1985年、本社がある同安地区の農民であった現社長とその兄弟が、地域の農民の土地の所有権を購入する代わりに会社の株を与えると同時に、農民を社員として働いてもらうという中国初の試みであり、「まちおこし」のモデルとして中国全土から視察団が訪れている。

資本金は1億6,880万元の同族会社である。アモイ市郊外の同安地区にある本社・工場は約20万m<sup>2</sup>の高科学技術公園内にある。従業員約2,000名のうち管理者・エンジニアが200名を占めている。主要製品は缶入り粥・果物、ペットボトル入りのお茶・ジュース・炭酸飲料・ミネラルウォーター・牛乳飲料の製造・販売である。

主要商品の缶入り粥の「八方粥」は中国国内だけでなくアジア諸国を中心として世界15カ国に輸出されている。中国国内では、数千カ所の代理店を通じて「銀鷺」のブランドとして親しまれており、中国全土で70%のシェアを持っている。同社およびその製品はその品質の良さと高い売上高によって各種の栄誉賞を国や自治体などのから受賞し、社会的に評価されるに至っている。

## (2) 外部環境の見極めと戦略化

同社の品質管理水準を確立・維持してきた要因のひとつは製缶からボトリング、梱包に至るまでの自社一貫生産方式であった。そしてそれを支えてきたのが世界各国から導入された最先端自動機械である。中国経済の国際化の進展を見越していた同社は、中国国内の劣悪な品質や環境対策の製缶・ペットボトル基準では世界各国の企業との競争が困難であることを認識していた。それにいち早く対応したのが日本のPET製缶設備やフランス製PETカバーリング機械、イタリアー飲料生産ライン、スウェーデン製殺菌設備、台湾製フルーツ生産ラインなどの最先端自動機械の導入であった。また、缶入り粥の製造技術に関しては独自の自動機械を自社で開発し、製缶やボトリング、殺菌にいたるハイテクによる一貫生産ラインを投入し、世界最先端の品質技術を維持することができたのである。また、原材料の多くも中国全土と世界各国にいる2,000人の営業マンによって精選された原材料を、アモイ港を通じて世界中から同社の同安工場に集中し、味や品質の維持に努めてきた。

## (3) 同社の内部環境適応戦略

同社の成長を支えてきたもう1つの要因は、外部環境適応戦略に効果的に対応した内部適応戦略の展開にあった。同社は、すでに述べたように、現社長とその兄弟が、現地の農民の土地使用権を購入し、その代わりに会社の株を与えると同時に農民を工場の従業員として働いてもらうという中国初の地域と連携した方式によって設立されたものであったが、同社工場がある同安地区は山間部である上に極めて痩せた土地で、同地の特産品果物の竜眼以外これといった作物を作ることができず、農民たちは貧しい生活を送っていた。わずかにあった資源は美味しく豊富な水と勤勉な農民だけであった。この水と勤勉な農民に着目し、粥の缶詰とペットボトル入り飲料の製造を行なうことで、地域農民の生活向上を図ろうとしたのが現社長であった。それらの目論見は見事に成功した。現在、同社の従業員の70%が元同地域の農民によって占められているが、従業員に対する株の分配金は年間3,000元に上っている。多くの従業員は敷地内的高级庭付き住宅に住んでいる。また、広大な同社の敷地の山間部は町から極めて安価で借り入れ、同社の工場や住宅のほか住リソーとホテルなども建てられている。使用される水は山間部から自社のパイプラインを通して採取され直接製造ラインに導

入されている。

#### (4) 人的資源の有効活用と積極的な研究・開発戦略

先にも述べたように、外国向けの商品の製造には徹底した品質管理が要求されるけれども、これらを持続的に維持していくためには積極的な研究・開発努力と、人的資源の効果的活用が不可欠である。

研究・開発に関してみれば、同社は北京大学などとの外部機関と提携した研究・開発が行われ最先端の研究・開発の努力が継続的に行われている。また、人的資源の活用という点に関してみれば、同社は「精誠実団結」、「開拓進取」、「志創一流」、「敬業奉獻」（誠実に一致団結し、開拓進取の精神を持って、一流の物を創り出そうという志を持ち、仕事を敬い献身すること）という経営理念を工場の至るところに掲げそれらを徹底させると同時に、従業員の大半が会社の株主であるというメリットを活かした全社的経営参加方式を導入している。

#### (5) 社会及び従業員との価値共有への試み

繰り返し述べてきたように、企業の長期的な維持・存続には、従業員や社会との価値の共有を行うための施策が必要となる。同社は、自社の製品や試みを積極的に企業の内外に発信し、企業のブランドを定着させながら従業員の会社への愛着心や帰属意識の高揚を図ってきた。同社では外部の視察団を積極的に受入れ広くそれらを全国に PR し続けている。また映画スターを使ったテレビコマーシャルや、バスや広告塔の PR に毎年 1 億円の出費を行ってきた。同時に、各種の賞を積極的に獲得することによって自社の製品や企業の品質を広く社会に発信してきたのである。同社が受賞した企業榮譽賞には次のようなものがある。

- 1993 年 中国缶詰食品業界実績上位 100 社入選
- 1995 年 全国郷鎮企業科学技術進歩組織 85 に入選
- 1996 年 国家科学技術委員会「星火計画」10 周年の農業技術成果博覧会優秀プロジェクト入選
- 1998 年 福建省実績スター企業 100 社に入選
- 1999 年 全国有名ブランド輸出製品企業に入選
- 2000 年 「銀鷺」ブランドが福建省町著名商標に認可される

また、製品に対する受賞については次のようなものがある。

- 1995 年 「銀鷺」ブランドの「ピーナツ牛乳」が全国「中華名飲の花」金賞を受賞
- 1996 年 中国第 1 回食品祭りで消費者信譽金賞受賞

1997年 中国食品科学技術会「中国有名ブランド製品」の認証を獲得

1999年 「八宝粥」が中国国際農業博覧会で有名ブランド製品に認証を獲得

2000年 「八宝粥」「ピーナツ牛乳」「銀鷺コーラ」が福建省農業展示会で金賞を受賞

また、同社は創業者の旧家をそのまま敷地内に保存し家族をそこに常駐させることで、今日では高級住宅に住むようになった従業員たちに、かつての貧しい生活を忘れないような配慮を行うことによって、企業への帰属意識の維持にも配慮している。

#### (6) 社会的責任の遂行

企業は短期的な利潤追求に走るのではなく、企業の社会的責任を積極的に果たすことによって社会からの信頼が得られると同時に、企業の長期的な存続も可能になる。同時にまた企業の社会的責任の遂行は、従業員の企業への信頼や忠誠心を高めることによって企業力の向上も可能になる。同社はこのような社会的責任の遂行に関しては他社に先駆けて取り組んできた。環境への配慮に対する取り組みはそれらを象徴するものである。前述のように、中国における環境問題は深刻な状況にあり、国を挙げてゴミや水のリサイクルを推進してきている。この点に関して、同社の敷地は高科学技術公園という名称にも見られるように、山の斜面をそのまま活かした広大な木々や緑に囲まれた美しい公園になっている。自社の工場内にはゴミ処理センターを設置し、製品やゴミのリサイクル率を60%まで高めている。また、同社の敷地内には工場で使用した大規模な水処理工場を自前で建設し、浄化した水を近隣の農業用水として地域の農家に提供している。

しかしながら最近になって同社は、主力商品の粥の缶詰の市場シェアの低下傾向に直面しつつあり大きな転換点を迎えている。このような中で同社は、アモイ地区の建設ラッシュや都市住民のレジャー志向を見据えた形で不動産・デベロッパー事業やホテル・レジャー施設の運営事業に参入を行いつつある。すでに工場敷地内にホテルを建設しレジャー施設の建設も始めている。とはいえ目先の流行を追った新規事業への参入は多くのリスクを孕んでいる。今日のアモイ市周辺の建設ラッシュは北京オリンピックや国際花博覧会の開催を控えたバブル景気であることは明らかであり、長期的なビジョンがなければこれらの新規事業を成功させることは不可能である。

自らの企業環境を見きわめ、それらを効果的に生かしていく長期的ビジョンがなければ一時的には成功することがあっても必ず破綻することになる。その意味では、地域の資源を効果的に活用して発展してきた同社の新規事業への参入には、単なるリゾートホテルやレジャー施設の建設を行うだけでなく、地元の大学や近隣地域との連携、さらには地域住民をも巻き込んだ環境適応戦略が重要な課題の1つとなろう。

## 6. 香港系民営企業との合併国営企業・アモイ太平洋コンテナ社

### (1) アモイ太平洋コンテナ社の会社概要

すでに述べたように地方分権化政策の推進によって、国の基幹産業や行政組織などを除いて、かつての郷鎮企業の大半がこの10年間に民営化され、民営企業や個人企業が急速に増加した。このような中で官僚主義的な色彩が強かった国営企業も大きな変革が求められ、企業環境の変化に対応した経営戦略を採用し始めている。ここでは、民間企業の活力を取り入れるべく、香港系民営企業の資本を導入して運営されているコンテナ製造・販売会社であるアモイ太平洋コンテナ社の事例からそれらを分析してみることにする。

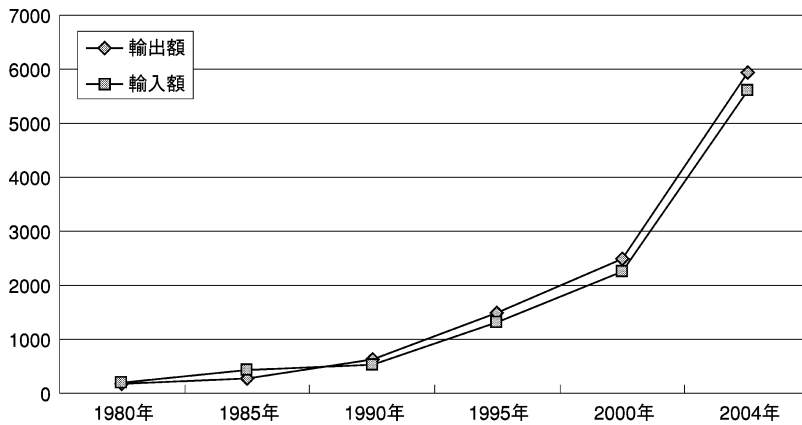
アモイ太平洋コンテナ社は、SIGMAS 企業集団の中の1企業である。SIGMAS 社は1993年に設立された香港系企業である。香港に本社を有し、コンテナ製造会社10社、コンテナ港湾設備・海運・倉庫な絵海運関係の港湾基地・設備を中国本土・タイなどに持つ企業集団である。一方、アモイ太平洋コンテナ社は、1998年にアモイ市にSIGMAS社と中国国営企業の合併会社（資本比率は4：6）として設立された。会長は香港人である。資本金は1,700万USドル、総資産4,000万USドル、年間売上は約1億USドルとなっている。同社は中国全土でNo.2の売上高を誇り、世界のコンテナ販売額の26～28%を占めている。設立当時には年売上が2万個前後であったものが以後、年平均20%の売上を伸ばし、2004年度には6万個を達成した。従業員約1,000人、中国本土に10社のほか、インドネシアにも工場を有しており、現在ベトナムにも新工場を建設中である。

### (2) 同社の外部環境適応戦略

国営企業の生き残りのためには諸外国を含めた他社との競争力の確保がカギとなっていた。これらを克服するために同社は、すでに企業経営に関する多くのノウハウを蓄積していた香港系民営企業との合併という形で会社を設立した。

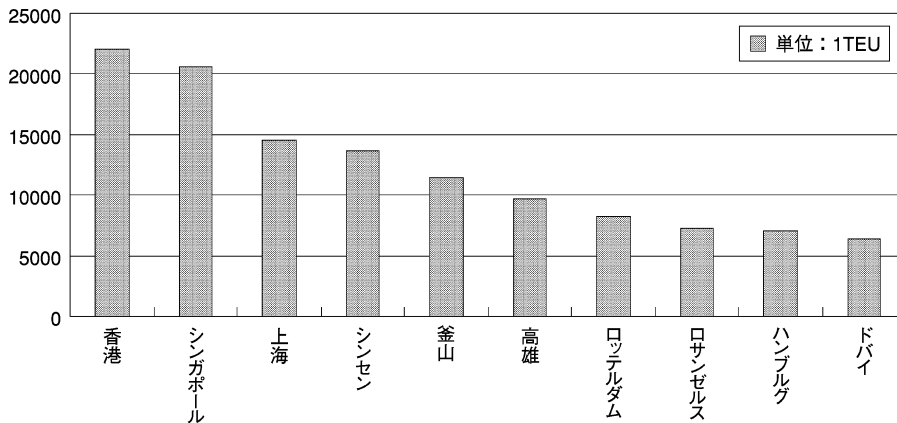
また、中国経済の急成長とその源である輸出産業の伸び率を見きわめ、海運・港湾事業を多角的に展開する親会社であるSIGMAS社とのネットワークを有効に利用することで成長を続けてきた。図8と図9はそれぞれ中国の輸出入金額の伸び率と、2004年度港湾別のコンテナ取扱量のベスト10位を示したものである。図8によれば、同社が設立された前年度の1997年以後1980年代から中国の輸出入金額は急激な伸びを示し、2004年の時点では、輸出金額で32倍以上、輸入金額では約28倍以上の伸び率を示している。図9によれば、2004年度港湾別のコンテナ取扱量ベスト10位には1位に香港、3位に上海、4位にシンセンといった中国沿岸部の3都市がランクインされている。同社はこのような中国のコンテナ需要をいち早く見越したコンテナ製造に着手し、中国の港湾海運・港湾関係を多角的に展開する親会社であるSIGMAS社の船舶や港湾設備を有機的に活用してそれらの需要に応えることができたので

図8. 中国の輸出入の推移（単位：億ドル）



出所) 図3-1と同じ。

図9. 2004年度の港湾別コンテナ取扱量ベスト10位



出所) 図1と同じ。

注) 国際標準規格の20フィートコンテナを1TEUとして集計。

ある。

### (3) 内部環境適応戦略

急激な需要の拡大期においては迅速な需要への対応が企業に必要とされる。同社はそれに対応するために中国の主要港の近くや、インドネシアに10ヶ所の工場を設立し、それぞれの工場から最も近い港湾に迅速に、しかも輸送費コストの削減によってより安価な製品の納入を可能にした。

また、急激な需要期においては製品の品質よりも価格競争が優先されることになるが、同社の10ヶ所の工場設立は大量生産によるコスト引下げに有効な戦略となった。また、大量生産に必要な同社のコンテナ用鋼板(国産6：外国産4の比率)の調達を親会社であるSIGMAS社の船舶や倉庫などを効果的に利用することによってより安価で、しかも迅速に調達することができたのである。人件費の削減も同社の成長の大きな要因の1つであった。同社は中国の農村から低賃金の多くの季節労働者やアルバイトを雇用することで世界各国との価格競争で優位な立場に立っていた。また、受注のピークを迎えるクリスマス前に大量の季節労働者やアルバイトを採用する柔軟な採用方式によって中国国内の企業とのコスト競争にも有利な立場を獲得した。同社はこのような労働者に対応するために、基本給を最低限まで抑制し能力率給やボーナス制度を採用する一方において、食堂や寮などを充実させる福利厚生を充実し、労働者たちを継続的に確保することができたのである。

#### (4) 自然環境問題への対応

環境問題への対応は中国でも大きな問題となっている。同社ではこれらの問題にもさまざまな配慮を行ってきた。工場から排出される廃ガス浄化装置に毎年500万元を投資していると同時に、環境保全基金に200万元を拠出し、全国から注目されている。また、海運用のコンテナを湖や淡水用に再利用するなどのコンテナのリサイクル率の向上にも努めている。

同社は、国営企業のマネジメント能力の欠如を補完すべく香港系民営企業との合併化を行うことで中国企業の急激な環境変化に対応する戦略を採用した。しかしながらこれまでの戦略を見る限り、中国の急激な貿易量の拡大や環境問題への配慮といった外部環境への適応については一定の評価ができるものの、内部環境戦略についてみれば、低廉な人件費を基盤として、巨大な資金力と組織力による競争有利の確保という従来の国営企業体質から抜け出しはしていない。したがって同社の今後の展望は、人的資源の活用などの企業内環境を見極め、それらを企業の外部環境の変化にどのように生かしていけるかが課題となっている。

### V. むすびにかえて

これまで本稿では、冒頭に述べたような問題意識から、企業の環境適応の実態を、中国アモイ市における現地企業の事例から明らかにしてきた。しかしながら本稿は、主に当該企業の現地調査や企業経営者・幹部に対するヒアリング調査を基盤として記されたものであり、必ずしもその実態を正確に反映させているとはいえない側面であろう。とはいえ、現地企業の経営管理戦略のあり方やその方向性は推察できるのではないかと考えられる。それによれば、アモイ市の現地民営企業は規模のメリットと安価な人件費だけに依存した管理方式から、企業内外の急激な環境変化を見極め、それらを効果的に活用するためのさまざまな経営管理



戦略を展開し始めていることが明らかにされてきた。このような実態を踏まえながら中国における日系企業の管理方式についてみると、日本企業は依然として安価な農村出身者の人件費だけを見込んだ生産・管理方式を採用している企業が多く、幹部人材の現地化などの問題では、欧米諸国はもちろんのこと、台湾や韓国などのアジア諸国の企業と比べても遅れた状況にあることが指摘されている（鈴木ほか，2006年，pp.224-225）。この点に関してはアモイ市の場合でも例外ではなかった。たとえば、日本を代表する電子機器メーカーの1つであるT社の工場と研究部門がアモイ市近郊にあり、数千人規模の従業員を抱えているが、その賃金は日本の20分の1の水準に抑えられている。また、アモイ市近郊の惠安地区は良質の石材産地があり、日本からの多くの石材企業が進出している。これらの企業も、塵肺による健康被害の恐れから極めて高賃金の状態にある日本の石材加工労働者に代わって、多くの現地人を日本の数十分の1という低賃金で雇用している。このような理由から日本企業に対する現地の人びと、とりわけ大学卒の人々からの評価は極めて低い状況にある。

たとえば、2004年に行われた中国大学生による就職ランキングでは、中国企業が、第1位にハイアル社、第4位に中国移動社、6位に連想社、7位に華為社が、また米国企業は第2位にIBM社、第3位にP&G社、5位にマイクロソフト社、8位にGM社が入っていたのに対し、日本企業は、26位にソニー、46位に松下電器産業がようやくランキング入りしているという状況であった（王，2006年，p.207）。また、アモイ地区においても同様な評価がなされていた。アモイ市の集美大学の学生による就職希望企業ランキングでも、第1位が公務員、第2位がIT関連企業、第3位が欧米企業、第4位が韓国企業で、日本企業は最下位の第5位という状況にあったのである。もちろん日本の経営に対する現地の評価が全く失われてしまったというわけではない。中国の企業、とりわけ製造業においては、同じ儒教圏の国である日本の代表的企業家の経営理念を導入している企業も多々みることができる。たとえば、松下電器産業の松下幸之助、京セラの稲盛和夫の経営理念は、これまでの中国企業に大きな影響を与えてきたといわれている（金山ほか，2006，pp.77-78）。中国で人気No.1企業であるハイアル社などもその一つである。しかしながら、かつてのような日本的経営に対する「神話」はもはや存在しないことだけは事実である。したがって、日本企業はそのことを謙虚に認識し、現地の急激な経営環境の変化に対応した経営管理スタイルを早急に構築しなければ、近い将来、中国市場における生き残り競争において欧米諸国のみならず他のアジア諸国にも大きく水をあけられてしまうことになるだろう。

#### 主要参考・引用文献

児玉敏一（2001）「経営環境と経営戦略」明治大学『経営論集』第49巻第4号

- 児玉敏一（2004）『環境適応の経営管理：低成長グローバル化時代の日本の経営』学文社
- 児玉敏一（2005）「低成長・少子高齢化時代における非営利組織の環境適応戦略」『札幌学院大学商経論集』第2巻第1号
- 藤芳誠一（1994）「企業の蟬変と信頼の経営」日本経営教育学会編『大競争時代の日本の経営』学文社
- Chen, M. (1994) *Asian Management Systems: Chinese, Japanese, Korean Styles of Management* (New York: Routledge)
- 星 恵子（1993）『ストレスと免疫』講談社
- 今口忠政（2001）『戦略構築と組織設計のマネジメント』中央経済社
- 吉川智教（2005）「MOT と 21 世紀の人材育成」経営教育学会編『経営教育研究』学文社
- 野中郁次郎・勝美明（2004）『イノベーションの本質』日経 BP 社
- 伊丹敬之（2005）『経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 中国国家统计局編（2006）『中国統計年鑑』中国統計出版社（北京）
- 勅矢野恒太郎記念会編集・発行（2006）『世界国勢図会』
- 候庆軒編著（2002）『中小企業診断』東北財経大学出版社（北京）
- 刘冀生, 刘伊伟, 王书成（1999）『中小企业经营战略』中国人民大学出版社（北京）
- 児玉敏一（1993）「ファジーな経営文化の国、台湾から学ぶ」『札幌大学産研論集』No.11 号
- 中国環境問題研究会編（2005）『中国環境ハンドブック 2005 年—2006 年版』蒼蒼社
- 北川秀樹（2005）「中国環境影響評価制度における公衆参加に関する考察」『龍谷法学』Vol.37 No.4
- 彭応登著, 鈴木常良訳（2005）「中国におけるクリーン燃料自動車と燃料電池自動車の研究現状と課題」『龍谷法学』Vol.38 No.2
- 深圳日報社『華南瞭望』2005 年 12 月号
- 鈴木敏仁（2003）『ウォルマートの流通革命』商業界
- Michael B. (2004), *what I learned from Sam Walton, How to compete and thrive Wal-Mart world*. John Wiley & Sons, Inc., 曾琳訳『沃尔玛策略』机械工业出版社（北京）
- Charles F. (2006) The Wal-Mart Effect and a Decent Society: *Who Knew Shopping was so important?* Perspectives, Vol.20 No.3, (The Academy of Management)
- Wayne F. C. (2006) “Decency Means More than ‘Always Low Prices’: A Comparison of Costco to Wal-Mart’s Sam’ Club”, Perspectives, Vol.20 No.3, (The Academy of Management)
- R. Edward F. (2006) “Business, Ethics, and Society”, Perspectives, Vol.20 No.3, (The Academy of Management)
- Pankaj G. (2006) “Society, and the Wal-Mart Effect”, Perspectives, Vol.20 No.3, (The Academy of Management)
- 王微（2006）「在中日系企業人材現地化戦略の再構築」アジア経営学会編『アジア経営研究』2006, No.12
- 鈴木岩行, 張喬森, 黄八洙, 尤艶輝（2006）「在中国外資企業における人材育成の比較研究」日本経営学会編『日本型経営の動向と課題』千倉書房
- 金山権（2006）「アジア・中国企業モデルと経営理論」経営学史学会編『企業モデルの多様性と経営理論』；文真堂
- 中島嶺雄・古森義久（2002）『2008 年中国の真実』ビジネス社
- サーチナ総合研究所（2005 年）「中国情報局」Serchina インターネット調査

（付記：本稿は 2007 年度札幌学院大学研究奨励金 SGU-S07-194007-01 による研究成果の一部である。）

（こだま としかず 経営管理論専攻）

（2007 年 7 月 30 日受理）